

平塚漁港の食堂から学ぶ  
第一次産業のこれからの在り方について

神奈川大学 経営学部 国際経営学科 3年 山崎ゼミナール 鈴木 悠希  
望月 大輔

## 目次

1. はじめに
2. 企業概要
  - 2.1 平塚市漁業協同組合
    - 2.1.1 沿革
    - 2.1.2 平塚漁協の概要
    - 2.1.3 平塚漁協の特徴
  - 2.2 株式会社ロコロジ
    - 2.2.1 沿革
    - 2.2.2 ロコロジの概要
    - 2.2.3 ロコロジが目指す「地産地消」
3. 本旨
  - 3.1 平塚漁港の食堂設立までの背景
    - 3.1.1 当時の平塚漁港が抱えていた問題点① 魚需要の低迷
    - 3.1.2 当時の平塚漁港が抱えていた問題点② 後継者問題
    - 3.1.3 当時の平塚漁港が抱えていた問題点③ 流通課題
    - 3.1.4 平塚漁協の PR 活動
    - 3.1.5 株式会社ロコロジの意思決定
    - 3.1.6 民間企業と漁業協同組合が力を合わせて
  - 3.2 平塚漁港の食堂の開店までの道のり
    - 3.2.1 土地の意思決定
    - 3.2.2 人材の意思決定
    - 3.2.3 平塚漁港の食堂の行うサービス
  - 3.3 平塚漁港の食堂開店へ
    - 3.3.1 メディア戦略
    - 3.3.2 平塚漁港の食堂のシステム
    - 3.3.3 メディアによる効果
    - 3.3.4 メニュー戦略を大幅に変更へ
    - 3.3.5 当初の周辺住民の反応
    - 3.3.6 なぜ平塚漁港の食堂は成功したのか
  - 3.4 平塚漁港の食堂設立による効果
  - 3.5 現在抱えている問題
4. 結論と今後の展望

## 1. はじめに

平塚漁港の食堂は、平塚駅南口より南に進んだ平塚市千石河岸に位置する、平塚市漁業協同組合(以下、平塚漁協)と株式会社ロコロジ(以下、ロコロジ)協同の6次産業化一環の事業である。2014年に開店して以来、平塚漁港の魅力を発信する施設として新進気鋭の存在感を放っている。

平塚漁港は相模湾のほぼ中央に位置し、黒潮と深海が多様な生態系を作り上げた、国内でも有数の豊穡な海洋資源を有する海域に接している恵まれた漁港である。しかしながら、そうした事実はあまり周知されていない。湘南の海産物といえば江の島のシラス、といったように藤沢・茅ヶ崎のような観光地化の進んだ方へと人が流れているのが現状だ。なによりも、平塚に住む住民への認知度があまり高くないという実情がある。

このことに危機を感じていたのが、平塚漁港を拠点とする平塚漁協。組合の伏黒哲司が主導し、「地どれ魚直売会」や「SUNSUN マルシェ出店」などのイベント活動を通して、地元住民への地魚のPR活動を積極的に行ってきた。こうしたPR活動が成果を上げていく内に、より平塚の魚の魅力を体験できる方法の一つとして、施設の構想が浮かび、漁業者の間に自分たちで価格決定権を持ちたいという気運も広がり始めていた。つまり、平塚漁港の食堂の必要性が急速に高まってきたのである。しかし、平塚漁協は漁業としての歴史を主に歩んで来たこともあり、平塚漁港の食堂を運営するには店舗運営のノウハウや経験を持ち合わせていなかった。そのため、その道の“プロ”である民間企業の力を必要としていたのだ。

時を同じくしてロコロジも、港に流通の再構築を行える施設の設立を検討していた。元々ロコロジは平塚駅前に紅谷町 BQ パールという新鮮な地元の魚や野菜を提供する飲食店を開いており、地産地消を目的とした企業活動を行っていたロコロジとしては、湘南の魚に今一度スポットライトを当てたいと考えていたのだ。

新鮮な魚を提供することができる平塚漁協と、店舗運営のノウハウと経験を持ち合わせたロコロジという双方の思惑が合致した形となったわけである。そして2013年5月31日、平塚漁協の「平塚漁港で水揚げされる魚の販路拡大と新商品開発による地産地消促進事業」が「六次産業化・地産地消費」に基づく、農林水産省の「総合化事業計画」の一つに認定され、遂に平塚漁港の食堂はスタートラインに立つ運びとなった。

その後、平塚漁港の食堂は2014年4月に開店し、オープン初日から店に長い行列ができるほどの賑わいを見せ、2年以上経った今でも遠方から多くの人がやって来る。

漁港施設として運営してきた平塚漁港で、なぜ平塚漁港の食堂は成功できたのか。その戦略、意思決定はいかなるものであったのか。本稿ではこれらの疑問について考察していきたい。

## 2. 企業概要

平塚漁港の食堂は、平塚漁協とロコロジ協同の事業である。そのため本項では平塚漁協、ロコロジ双方の企業概要を述べる。

### 2.1 平塚市漁業協同組合

### 2.1.1 沿革

- 1949年 平塚漁業協同組合 設立
- 2009年 JA直売所での販売開始
- 2013年 6次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画の認定
- 2014年 「平塚漁港の食堂」オープン
- 2015年 農林水産省「ディスカバー農山漁村（むら）の宝」選定

### 2.1.2 平塚漁協の概要

平塚漁協が拠点とする平塚漁港は、神奈川県平塚市が管理し、県南部の海域・相模湾の中央部に位置する漁港であり、相模湾に注ぐ相模川河岸に位置する須賀港と、相模湾沿岸に立地する平塚新港の2港から構成される。平塚漁港に面する相模湾は、1,300種類以上の魚類が生息しているほか、カニ類 350種、貝類 1,100種など様々な海洋生物が確認されており、国内有数の豊富な海洋資源を有し、太平洋と向き合う水深の深い開放型の湾である。平塚漁港では、サバ・アジ・イワシを対象とした定置網漁業の他に、湘南地域名産のシラス船曳網漁業や、ヒラメ・イセエビを漁獲する刺網を行っているほか、外部からの一般利用客を迎える遊漁船業が行われるなど、多種多様な漁業を展開している。漁業協同組合には、2014年度末時点で正組合員 44名と准組合員 43名が所属しており、所有漁船は合計で 49隻に達する。

### 2.1.3 平塚漁協の特徴

湘南地域でシラスというと江ノ島・鎌倉などの観光地でよく提供される湘南しらすが有名である。そのため普通、湘南しらすというと鎌倉や片瀬江ノ島沿岸でとれるものばかりを指すものだと思われがちだ。

「けれども実は、シラス漁を行う漁船は平塚にもあるんですよ」と同漁協職員の伏黒は語る。

「皆さんからすると江ノ島とか鎌倉のほうがシラスってイメージは強いと思うんですけど、実は平塚の漁師さんのところに鎌倉のシラスの漁師さんがシラスを買いに来るってこともあるんですね。決して平塚のシラスはマイナーでなくしっかりした漁業者たちがいる」（伏黒）

平塚沿岸で漁獲されたシラスは江ノ島・鎌倉でとられたものと同様に、湘南しらすのブランドとして出荷され、地元や観光地向けに出荷されている。

他にも、平塚漁協には平塚の海でレジャーを楽しむ市民や観光客向けに遊漁船の運航を行う漁業者もいる。このように一般消費者向けの魚をとる定置網漁、地元湘南ブランドを担う観光資源としてのシラス漁、レジャー客向けの遊漁船、といった様々な形態の漁師が1つの漁協に共存していることが平塚漁協の大きな特徴である。

## 2.2 株式会社ロコロジ

### 2.2.1 沿革

- 2009年 株式会社ロコロジ設立
- 2010年 平塚市紅谷町に紅谷町 BQ パールを開店

- 2013年 湘南ひらつかビーチパークの売店をリニューアルし BeachBarSUCCA を開店
- 2014年 平塚市漁業協同組合と共に平塚漁港の食堂を開店
- 2015年 代官町フィッシュファクトリー

### 2.2.2. ロコロジの概要

ロコロジは2009年、元々ビールメーカーで飲食店開発を手がけていた現ロコロジ代表取締役の常盤嘉三郎が主体となって設立した、湘南産のオイシイをプロデュースする企業である。平塚漁港の食堂を含めて紅谷町 BQ パール、代官町フィッシュファクトリー、ひらつかビーチパーク内にあるオープンカフェ BeachBar SUCCA の4店舗の飲食店を運営している。(2015年12月執筆時現在)

本社は神奈川県藤沢市西富にあり、主な事業内容は飲食店の経営、地域産業及び特産品に関する商品の発掘・企画・立案及び販売、商品の発掘・企画・立案及び製造・販売などの販売代理店業である。

### 2.2.3 ロコロジが目指す「地産地消」

社名のロコロジは、地元っ子を表す「Loco」と、地元の流通（Logistics）を活性化したいという思い、そして町の路地（ロジ）にある活気あふれるお店を創りたい、という3つの意味を重ねたのが由来である。

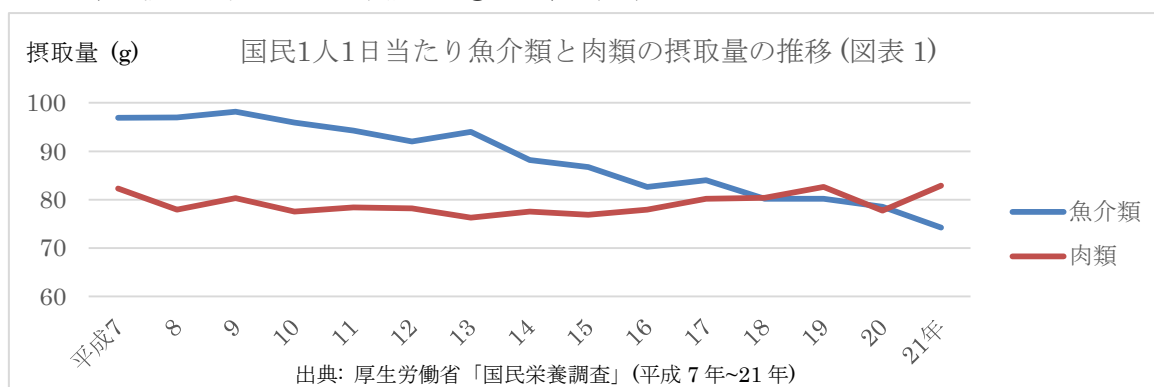
常盤は常々地元にある美味しいものを地元の人が食べていない現状に疑問を持っていた。地方には大型のスーパーが出店し、県外もしくは国外の魚や野菜が売り場に並べられる。物流コストの為に生産者は生産物を安い値段で買い叩かれ、消費者はその分上乗せされた価格を支払わなければならない。なぜもっと身近に美味しい魚があるのに、それを食べないのか。藤沢市生まれの常盤にとって魚は特に身近なものだっただけにその思いが強かった。

そうした思いから、地元を再発見し、地元の美味しいを体験できるのはお店での飲食であるとの結論に至り、ロコロジは現在4店舗の飲食店を平塚に展開している。

## 3. 本旨

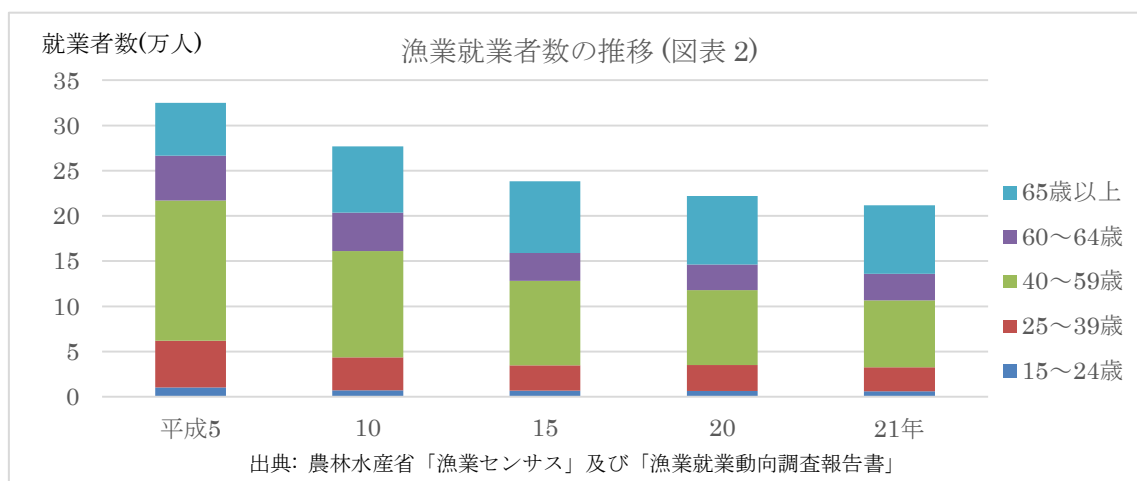
### 3.1 平塚漁港の食堂設立までの背景

#### 3.1.1 平塚漁港が抱えていた問題点 ① 魚需要の低迷



戦後の高度成長期の時代から、食の西洋化や価値観の多様化により減少の一途を辿っているとされていた日本人の魚介類摂取量であるが、その傾向はいまだに続いている（図表 1 参照）。近年においても魚介類の摂取量は年々減少を続け、平成 21 年には長年保っていた魚介類と肉類の消費量の関係がついに逆転した。この傾向は現在も留まることを知らず、今後もこの傾向はしばらく持続していくものと見られており、平塚漁港も新たな魚需要を創出する施策が必要とされていた。

### 3.1.2 平塚漁港が抱えていた問題点 ② 後継者問題



日本のこれからの漁業の課題を語る上で、避けて通れなくなっているのが、漁師の後継者不足問題である。農林水産省が行った日本の漁業に関する調査によると、漁業従事者の総人数は減少を続けており、新しい漁師のなり手がいないという問題から、構成員の高齢化も同時に進行していることがうかがえる（図表 2）。これは、漁船や漁網の購入など漁具を揃える参入障壁が高いことに加え、近年の卸売の流通課題による魚価の低下が若い漁師のモチベーションを下げていること等も挙げられ、平塚漁港にもこれらの問題の解決策が求められていた。

### 3.1.3 平塚漁港が抱えていた問題点 ③ 流通課題

通常、漁業者によって水揚げされた水産物は、魚市場へ出荷されてから、セリ場で専門業者の価格付けによって値段が決められ、市場へと出荷される。この流れは平塚漁港においても同様であるが、平塚漁協はセリの問題点からこの流通経路に一つの限界を感じていた。

漁業者の側にとってのセリの問題点として挙げられるのが、魚価が不安定なことである。魚の値段は専門業者間による競売のセリによって決定されるが、その値段は専門業者が小売業者の需要変化や全国の供給などを元に判断し、値段は日ごとに大きく変動する。そのため、漁業者側が水産物の値段を予想しづらく、漁業者の収入が安定しない原因となっていた。

そこで平塚漁協が求めていたのは、新たな流通手段の開拓である。これは、これまで卸売市場などを介して行っていた流通の中間過程を省き、地元の飲食店や消費者に直接販売するというものだ。これによって価格決定権が卸売市場から生産者の手に移り、魚の販売

価格を安定化させるほか、消費者にとっても今まで中間流通の経路によって生まれていた物流コストを負担することなく、より安い魚を手に入れられるという利点がある。

さらに、これによって生まれる副次的なメリットとしてあげられるのが、生産者と消費者の情報共有である。これまでは、生産者が持っていた魚の品質や状態といった情報は、流通の過程で失われ、消費者側にまで届かないというのが通常であった。それが中間流通の省略で、生産者と消費者の距離が縮まることで、より密接な情報共有を行うことが可能となる。昨今、高まる食の安全性の要求から、食品・食材のトレーサビリティ向上が食の現場において課題とされているが、水産物の流通改善により、消費者は今までの産地や品種といった限られた情報しか得られなかったものが、生産者から直接情報を得られることによって、魚の多様な情報について知ることができるようになる。

#### 3.1.4 平塚漁協の PR 活動

平塚漁協は生産者と消費者をつなぐ必要性から様々な PR 活動を進めていた。

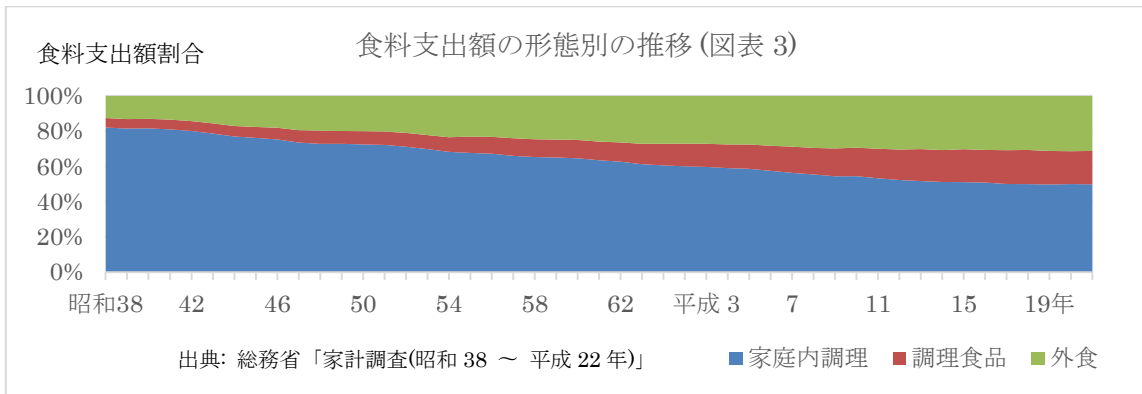
その試みの一つとして、JA 湘南が運営する農産物直売所、あさつゆ広場による販売が挙げられる。これは平塚の漁業者が地元の販売所に出向くことで、生産者と消費者が顔を合わせて直接交流を行えるという目的のもので、地元住民からの「平塚の魚を平塚で買ってみたい」という要望に応える形で開かれるようになった事例である。

また、月に一度開催される「地どれ魚直売会」というイベントも開催されており、組合員たちがその日に獲れた魚を持ち寄り、消費者に直接販売を行う。これも地元の人へ魚を多く広めたいという目的から開かれている。このように平塚漁協では、地元の魚を地元で消費してもらうという「地産地消」を推し進め、魚の価格付けを自分たちで行うことで、地元住民との関係の構築と、魚の卸価格を安定化する道を模索している。

通常、漁業協同組合はインターネットを使った情報発信にあまり積極的ではなく、たとえ公式サイトなどがあっても簡素なものが多かったりするが、平塚漁協では、毎日の平塚漁港の様子をブログ形式で配信したり、定期・不定期に開催されるイベントの案内を行ったりするなど、平塚漁港に興味を持った人やイベントの内容を調べに来た人が、手早く情報を知ることができるような工夫がなされている。Twitter や Facebook などのソーシャルメディアの利用にも積極的であり、これらのサイトの「リツイート」や「シェア」機能などを通して平塚漁協が日々発信する情報を手軽に共有することが可能となっている。

また、東海大学の学生と協力して作り上げた「ひらつかタマ三郎」という、いわゆる、「ゆるキャラ」も設定されており、親しみやすいキャラクターを通じた情報発信により、堅くなり過ぎないゆるめな広報活動も行うようにしている。

最初は地道な活動から始まった広報活動であるが、徐々に成果を上げ始め、地元住民への「平塚の魚」の認知度向上に一役買っていた。しかし、平塚漁協は追加の施策を必要としていた。それは、近年の消費行動の変化により、消費者への PR 活動だけでは限界があったからである。



近年の調理の簡便化傾向の流れを受け、家庭内で魚の調理をする機会は年々減少しており、消費者の水産物の消費の方法にも変化が起こっている。家庭内での調理による消費に代わって、近年比重を強めてきているのが加工食品と外食産業による消費である(図表3)。このうち加工食品については、平塚漁協は以前より力を入れていた。地元の干物加工専門店と協力体制を取り、魚の干物の生産や、須賀湊の燻し魚といった新たな加工食品の商品開発に力を入れ、高まる加工食品のニーズに応えてきたのだ。

そして平塚漁協には、もう一つの目標があった。それは平塚漁港の魚の魅力を発信する拠点、平塚漁港の食堂を作ることだった。「平塚の魚を調理するとこんなに美味しくなるんだ」という体験を地元の人にしてもらいたかったことと、漁師の魚を直接買い付けしてくれる飲食店を作り、自分たちで価格決定権を持ちたいという思いがあったからだ。しかし飲食店の運営のノウハウを持たない平塚漁協にとっては店舗の立ち上げを単独で行うことは難しく、運営を任せられる民間企業の力を必要としていた。

### 3.1.5 株式会社ロコロジの意思決定

一方、当時ロコロジ側も、港に流通の再構築をできる施設の設立を検討していた。藤沢市出身の常盤にとって魚への思い入れは強く、ポテンシャルを生かしきれていない湘南の魚に、今一度スポットライトを当てたいと考えていたのだ。しかし湘南でも、ロコロジは最初から平塚に候補地を絞っていたわけではなかった。

常盤が「藤沢でやる時のために、片瀬江ノ島などの漁業協同組合さんにもお邪魔して、同じように話を聞きながら、2つの市(平塚市と藤沢市)での実現性を探っていた」と語るように、当初は平塚市と藤沢市の2つの選択肢があり、その2つの内どちらかで施設を設立することを模索していた。最終的には平塚漁協と手を組んで平塚漁港の食堂を開店することを決めたわけだが、その要因には“港の体質”があった。

同じ湘南の藤沢や茅ヶ崎といった地域の漁港と比べ平塚漁港が違うのは、漁港の『売る力』である。藤沢市には片瀬漁港があり、片瀬には誰もが知っている江の島という観光地の存在がある。マリレジャーとしても人気で、特に全国的に有名なのが江の島のシラス。湘南ブランドの確立もされていて、観光地として平日でも人が押し寄せてくる。

「元々観光地で、ほっといても江の島は人が来るので、それが基にある港ですから、例えば朝市みたいなことをやっても非常に売りさばく力がある。人が集まる理由が元々他にあるので。だから例えば地産地消を目指して飲食店をといるところに、協力関係を築かなくても(元々)魚を売りさばいていく力がありますから」(常盤)

その為、流通の再構築という大前提がロコロジにある故に、そうした施設は片瀬漁港側



からは求められていないという問題があった。

対して平塚漁港は観光地として機能していない。「そういう意味で（平塚漁港に）門戸を開きたい」という思いがあったのだ。

### 3.1.6 民間企業と漁業協同組合が力を合わせて

ここまでで、平塚漁協とロコロジが両者、同じ方向性の課題を抱えていたことが分かった。

では両者はどのようにして、協力関係を築いていったのか。双方が接点を持ったのは 2010 年。ロコロジが平塚駅前に紅谷町 BQ バールという飲食店を開いてからのことだった。

紅谷町 BQ バールのコンセプトは、地元の人たちが気軽におしゃべりをしに集まれる大衆酒場。地元の新鮮な魚や野菜を提供するレストランで、その日水揚げされた魚をシェフが思い思いに調理する形を取っており、その味と手頃な値段でたちまち人気に火がついた。これに当時紅谷町 BQ バールに魚を卸していた平塚漁協も注目していた。その後ロコロジ側の「平塚の魚を使っていこう」という話がいろいろな方々を通じて最終的に漁業協同組合の方に来た」ため、お互いに話し合いを重ねていく内に、平塚漁港の食堂の構想が生まれた。

しかし初期のロコロジ側の構想としては「レストランなどの形態ではなく、港の近くに魚の加工場を設ける」というものだった。これは、後述する低利用魚の問題を解消する必要があったためだ。その後、平塚市漁業協同組合側から直接買い付けを行えるレストランの提案があり、ロコロジが了承する形で現在の平塚漁港の食堂の骨組みが作られた。

そして 2013 年 5 月 31 日、以前から申請していた平塚漁協の「平塚漁港で水揚げされる魚の販路拡大と新商品開発による地産地消促進事業」が「六次産業化・地産地消法」に基づく農林水産省の「総合化事業計画」のひとつに認定され、遂に平塚漁港の食堂は 6 次産業事業のスタートラインに立つ運びとなった。

もっとも「誰かが真似してもいいやと思ってもそれは実際簡単なことじゃないですよ。やっぱり行政と絡んで港だとかを巻き込んで生産性を生まないといけないから」と常盤が語るように、民間企業と組合が協力関係を築く道は、そう平坦ではない。

紅谷町 BQ バールという成功例があり、且つ伏黒が「常盤さんはただの経営者としての視点だけでなく、地元とのつきあいのことも考えてくれており、協力的な関係でいられています」と言うように、民間企業と漁業協同組合の密接な信頼関係があったからこそ、このプロジェクトは実現したといえるのである。

## 3.2. 平塚漁港の食堂の開店までの道のり

### 3.2.1 土地の意思決定

平塚漁港の食堂開店にあたり、次の段階で必要になったのは土地や人材の投資への意思決定だった。特に立地の選定は食堂成功のための重要な意思決定だった。

「飲食店というのは一に立地、二に立地、三・四も立地、五に立地だと思っています。とにかく立地がすべて。しかし、それはいい立地じゃなきゃだめってわけじゃなくて、その立地にあった場所を選ばなきゃ絶対ダメって意味で。平塚漁港の食堂だと港で獲れたての魚を売る店として、例えば駅の真ん前にあっても説得力はないわけです。だから平塚漁

港の食堂のような店はこういう僻地にあったほうがむしろ説得力が増すし。それはもちろん冒険的な部分もありましたが、ただ一方で普通に会社帰りのサラリーマンが使ってくれるような居酒屋はやっぱり人口の集積した場所が有利なわけです。やろうと思ってることの内容に対して立地が合っているかどうかということが全てだから、そういうことであろうところ（現平塚漁港の食堂設立場所）は、内容に対しては決して悪い場所じゃないという判断をしてここに出店しました」（常盤）

平塚漁港の食堂は茅ヶ崎と平塚の間の相模川のすぐ近く、国道 134 号線の側道に建てられた。決して交通の便が良いとは言えない立地。平塚漁協の組合員の間でも心配の声があったという。しかし実際には平塚漁港の食堂が開店されると、前述の常盤の言葉通り、飲食店のテーマに沿った立地の重要性が裏付けされる結果となったのであった。

### 3.2.2 人材の意思決定

人材を選定することも、平塚漁港の食堂にとって重要なファクターの一つだった。

なぜなら、平塚漁港の食堂は自分たちで“料理”しなくてはならないからだ。

「普通の飲食店というのは材料は業者さんが持ってくるんですよね、その中には例えば封を切って揚げ油の中に入れてもそのまま一個の商品になるようなものもあるし、もう半分出来上がっていて、それにちょっと手を加えれば商品になるようなものもあるじゃないですか。ここ（平塚漁港の食堂）は 100%生の魚を買ってきて、全部自分たちでウロコを外し、内臓を取り、三枚に下ろし、骨を抜き、皮を剥く、全部をやらないといけないんですよ」（常盤）

そのため、例えば平塚漁港の食堂の魚の買い付けは元漁業者が行うようにしている。それは真夜中に自分たちで漁業者から魚を買って来ないといけないため、魚を目利きできる人間ではないと仕事が務まらないからだ。魚を捌く職人も同じく、平塚漁港の食堂にはその道のエキスパートを集めなければならなかった。

そして、そうした職人たちの裏で、平塚漁港の食堂を支えている人達がいる。

それは 70 代の地元住民の存在だ。常盤が平塚漁港の食堂だけに見られる珍しい特徴と言うように、会社を定年するなどしてリタイアした地元の住民が、地元の為や社会と接点を持つことをモチベーションとして働いている。

「その方々は、元々紅谷町 BQ パールにお客様として来てくださった方々で今度こんなことをやるって言った時に、自分たちで手伝えることはあるかしらみたいなことで、ぜひ話で。小さな街だからこそある事例だと思いますけど、すごくそこは良かったなと思ってるんですよね」（常盤）

まさに平塚漁港の食堂は、地元の人たちをも取り込んだ一大プロジェクトとなったのだ。

### 3.2.3 平塚漁港の食堂の行うサービス

平塚漁港の食堂を最初に訪れると、まず驚くのがその内観だ。カフェテリアのような内装に、厨房が客側から見られるオープンキッチン。想像する“港の食堂”とは少し雰囲気が違う。それは大半の港の食堂が観光客をターゲットとしているのに対し、平塚漁港の食堂は地元の人をターゲットにしているからだ。

「例えばですね、いわゆる本当に地元の人を相手にしてない、観光地の人たちを相手にするのであれば、こんなにおしゃれなお店じゃなくていいですよ。掘立小屋みたいなも

ので、新鮮なものだけ出しておばちゃんが料理を出してくれる。ほとんど世の中にある漁港の食堂っていうのはそういうものだから」(常盤)

しかしロコロジと平塚漁協が目指すのは、地元の人が地元のオイシイ食材を食べてくれること。平塚市に住んでいて繰り返し平塚漁港の食堂に来ようと思うような店は、一軒の飲食店として見てもらわないといけない。

「例えば主婦の人が平日ママ会をそんな店でやらないし。だからやっぱり、空間にもこだわって作ったし、きちっとした水準のサービスを行う。神経を使ったサービス。それはやっぱり地元の人たちに、何度でも来てもらえる店を目指してたからなので、この店にしても最終的にはそこを目指しています。テレビがいつまでも何年も何年も取材に来るわけじゃないので、最終的に落ち着くところはやはり地元の人が美味しい魚を食べに来てくれる飲食店ではないですかね」と常盤は述べた。

### 3.3 平塚漁港の食堂開店へ

#### 3.3.1 メディア戦略

メディア戦略として一貫して行っているのが、平塚漁協の事業として銘打っている点である。「平塚漁港の食堂の場合は厳密に言えば、株式会社ロコロジの直営店なので、平塚漁協とのコラボ事業でもありますけど、普通に平塚漁協に賃料払って使っている契約上はそういうものなので」と常盤が語るように、平塚漁港の食堂は正確に言えばロコロジの食堂である。

しかしそれは「戦略的にロコロジって会社が表に出るより、漁港の店という見え方になったほうが一般の人にはわかりがいいし、興味も湧きやすい」という判断により、メディア露出はすべて平塚漁協直営の店として行っている。

#### 3.3.2 平塚漁港の食堂のシステム

前述のとおり平塚漁港の食堂は、契約上は平塚漁協が所有する建物を賃貸借する形でロコロジが飲食店を経営している。そのため魚を卸しているのは平塚漁協であるが、平塚漁港の食堂の運営はロコロジがほとんど行っている状況だ。伏黒も「以前は平塚漁港の食堂の問題でも、漁協の方で解決できるようなことは漁協で解決するように分担していましたが、最近食堂の問題は食堂の側で解決するようにしつつ、漁協側で協力できることは協力するという体制になってます」と述べている。

平塚漁港の食堂に魚を卸している平塚漁協であるが、流れとしては定置網の漁業者が朝1:30に港に集合し、3:30に港に帰り、魚の種類分けをした後市場に出していくという仕事の中で、平塚漁港の食堂もその際に港で買い付けを行っている。しかしその魚の買い付けで特徴的なのが、昼間でも平塚漁港の食堂に軽トラックがやってきて買い付けを行っているという点である。

これは遊漁船業という形態をとった漁業者もいるためである。こうした漁業者は休日、客を乗せて遊漁船業として働いているため忙しいが、平日は手が開いている。そのため平日の昼間などに、遊漁船業の漁業者が獲ってきた魚を平塚漁港の食堂へ運び、平塚漁港の食堂側で魚が不足しているようであればその場で買い取るというシステムを取っている。それは平塚漁港の食堂の設立により、漁業者の収益を上げることも目標の一つであったか

らだ。

### 3.3.3 メディアによる効果

ここまで順調かのように見えた平塚漁港の食堂。しかし、開店当初は思わぬ事態が起こった。「プレスリリースは行ったんですけど、最初は静かに立ちあげたかったですよ。段々力がついてきた頃にいろいろなところで紹介をされて、来客が増えてくるというイメージを理想としてた」という常盤の思いとは裏腹に、オープン初日から店の外に大行列ができる事態に陥ってしまったのだ。

実は共同通信の平塚漁港の食堂に関する記事が、NHKの9時のニュースで取り上げられたのだ。「NHKから直接取材があったわけではなく、平塚漁港の食堂では放送の予定を把握していなかった」ため、オープン当初の混乱に繋がってしまった。

### 3.3.4 メニュー戦略を大幅に変更へ

オープン当初の混乱により、メニュー戦略の変更も余儀なくされてしまった。

「地元の人にとって使い勝手のいい」を目指していたロコロジとしては、当初は平日の昼間のランチ時間に食べに来れる、つまり地元の主婦をターゲットにしたメニュー戦略を考えていた。それは限定10食、といったような地元の人が話題にしやすい、主婦にとってキャッチーなメニューを構想していたのだ。しかしオープン当初の大行列もあり、「一人でも売り切れずに出せるものを何か一個だけでもというメニューの考え方」に変えなくてはならなくなったのだ。

### 3.3.5 当初の周辺住民の反応

メディアに取り上げられ、遠方からも足を運ぶ人が多い平塚漁港の食堂。それでも平塚漁港の食堂にとっての第一は、地元の人が来てくれることだ。

しかし当初、周辺住民の反応は「思いの外、冷たかった」と常盤は回想する。

「自分たちの住んでる町のすぐそこにある港で獲れる魚に改めてスポットをあてて付加価値を上げていこうという活動なので、そこ自体はとってもいいことだと思ってくださったんですけど、現実的にやっぱり住民感情として自分の家の直ぐ側に人が大勢押しかけてきて車が渋滞するようなものはできてほしくないという自然な感情がやはりあって、今までそういうものが全くなくて静かなところだけにむしろ強く反応されたっていう印象がありましたね」（常盤）

こうした問題は現在、第一駐車場の移転や警備員の配備などで解消されてきているが、来客のケアで対処が後手に回ってしまった部分は正直あったという。

### 3.3.6 なぜ平塚漁港の食堂は成功したのか

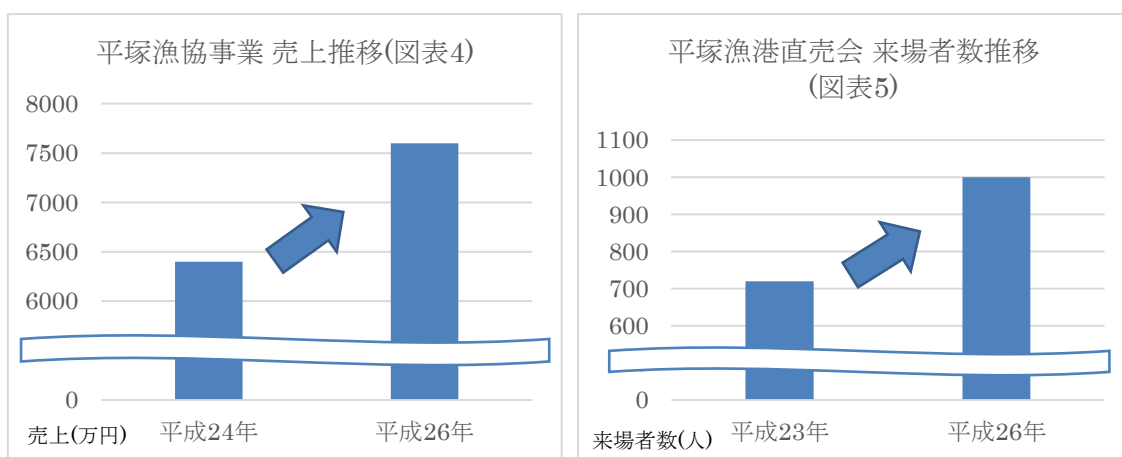
平塚漁港の食堂は2014年に開店してまだ2年足らず。もちろん道半ばの側面はあるが、それでも「この店は偶々メディアに取り上げられて遠方の方が多いのは事実ですけど、でも一方やっぱり地元の方も結構多いんですよ」と常盤が語るように、その人気は一時のメディア露出の効果によるものだけではない。

その成功要因は、安価な値段と新鮮さという漁港だからこそ実現できる部分と、民間企業だからこそ生まれるアイデアが組み合わせあったからこそだった。

値段は卸売を介在させない直接買い付けにより、漁師は通常よりも多くの収益を得ることができ、平塚漁港の食堂にやってきた客は手頃な値段で料理を食べることが出来る。そして「当然ですけど鮮度の差っていうのは明確にわかるので」と常盤が言い切るように、その日の内に漁港で買い付けた魚をその日の内に調理して提供する新鮮さ。それは漁協の協力があったからこそ実現した部分だ。またカフェテリアのような内装で落ち着いて食べられる空間。それは民間企業のロコジだからこそ生まれたアイデアである。

ありそうでなかった飲食店の形。それは、民間企業と組合が力を合わせたからこそ、生まれたものだったのだ。

### 3.4 平塚漁港の食堂設立による効果



(出典: 農林水産省「6次産業化の取組事例集」p.89)

平塚漁港の食堂の設立によって、平成26年5月から平成27年3月にわたっての食堂利用者数は延べ48,950人にも達し、大きな集客効果をあげることに成功した。それだけではなく、平塚漁港の食堂による、平塚市民からの平塚漁港の認知度の向上から、前述したような加工食品事業や直売会などの売上や来場者数も相乗効果によって併せて上がっている(図表4,5)。今後の展望としては、行政との連携、農協・飲食業組合との協力などを、より一層図っていくという計画もあるという。

### 3.5. 現在抱えている問題

オープン直後から行列が出来るほどの大盛況を見せた平塚漁港の食堂。今でもその人気は衰えることなく続いており、一見して平塚漁港の食堂は成功に終わったかのように見える。しかし常盤によると、まだ本来の6次産業化には至っていないという課題があるという。

「6次産業化という認定を農水省から頂いて、平塚漁協の協力事業主ということでやるんですけど、その最も大義名分となった農水省から平塚漁港の食堂の試みに対して認定した、本来のところはやれていないんですよはっきりと。その本来のところは食堂としてお客さんが来て地元のお魚を食べてくれるということで良かったんですけど、特にその中でも、低利用魚っていうものにどうスポットを当てていくのかっていう話があって」(常盤)

海洋国家である日本では多種多様な海産物が水揚げされるが、規格外品であったり、漁

獲量が少なく市場にまとまって出せない、いわゆる低利用魚が現在問題視されている。それは平塚漁港においても例外ではない。こうした低利用魚たちは加工品として市場に出回るか、もしくは廃棄されてしまう。

ロコロジは廃棄されてしまう低利用魚を買い取り食堂で提供することで、本来なら収益にならない魚たちが漁業者の収益となり、且つ低利用魚という存在を認知してもらい、漁業者との Win-Win な関係を築きたいと考えていた。しかし実際に平塚漁港の食堂を始めてみると、それはうまく行かなかった。

「この勢いで人が来るので、来店されるお客様のケアで目一杯というか、そこまで手が回りきれてないのが現実で。それに実際に来たお客様は低利用魚は正直食べたくないわけですね。やっぱり、味のいいアジだったりヒラメだったり鯛だったりそういうものが食べたいわけであって、そこにどうも行きどころがなくなった魚にこれだけ手をかけてどうですかというより、いやいやおいしい刺身が食べたいっていうのがこういう店に来る人の本音ですから、だからそこは合致しないから、それは 6 次産業の本来の低利用魚の部分っていうのはもっと手間をかけて惣菜だとか違うチャンネルに向けて商品を作っていくかな」と(常盤)

平塚漁港の食堂で低利用魚の問題を解決するには、調理体制の余裕が足りなかったのである。

#### 4. 結論と今後の展望

現在ロコロジは、平塚の代官町に水産加工場を備えたレストラン、代官町フィッシュファクトリーを設立し、課題としていた低利用魚の活用のための計画を進めている。代官町フィッシュファクトリーの運営が安定次第、商機を見計らい、併設した水産加工場内で新鮮な地元の魚を無添加の水産加工物として市場に販売する。これにより、大手メーカーによる練り物や冷凍モノなどといった日持ちを重視した水産加工物と差別化を図り、ロコロジの課題であった低利用魚を活用した 6 次産業化の試みを推し進めていくための一歩としていく狙いだ。なお水産加工物については、平塚漁港の食堂ブランドとしての製品展開も考えている途中である。

平塚漁港の食堂は、ロコロジと平塚漁協が共有していた「地元の人が地元のオイシイを食べてくれる」という一つの目標に向かって始まった。今回のケースが一定の成果を収めることができたのは、ロコロジと平塚漁協が同じ目標に向けて連携し、民間企業と組合が密接な関係を築き上げて、取り組んできた絆があってこそその結果だろう。

本事例の取り組みは、国内の第一次産業の在り方を変えるための一つの形とも言える。現在国内の第一次産業の内情は逼迫している。第一次産業就業者数の低下や、TPP の追い打ち。国内の第一次産業は変革を必要としているためだ。その変革とは、生産者優位の流れを作ることである。物流コストのために生産者が安い価格で生産物を買叩かれている現状で、生産者への尊重や敬意といった視点は軽んじられている。平塚漁協とロコロジは、平塚漁港の食堂の設立により漁業者の収益を上げる事で、一つの答えを導き出した。

神奈川県平塚市という地で始まった、この 6 次産業化への取り組みであるが、平塚漁港の食堂は開店してまだ 2 年足らず。今後はどのように試みが進展し、展開していくのだろうか。平塚の漁業の 6 次産業化の未来を考える上で、これからもその動向を注意深く見守っていく必要があるだろう。

【謝辞】

本研究を進めるにあたり、お忙しい中ご助力を頂きました株式会社ロコロジ代表取締役の常盤嘉三郎様を始めとした平塚漁港の食堂の皆様、伏黒哲司様を始めとした平塚市漁業協同組合の皆様、そして本機会を与えてくださった堂谷拓様および森下ゆりか様を始めとした平塚市役所産業振興課の方々へ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

【参考文献】

- 國領二郎(2013)『ソーシャルな資本主義：つながりの経営戦略』日本経済新聞出版社
- 斎藤 修 (2012)『地域再生とフードシステム—6次産業、直売所、チェーン構築による革新』農林統計出版
- ハーバード・ビジネス・スクール (2010)『ケース・スタディ 日本企業事例集』日本リサーチ・センター編,ダイヤモンド社出版
- 湘南ジャーナル「地産地消促進事業に「お墨付き」農水省の総合化事業計画に認定 平塚漁協」<<http://www.shonan-journal.com/archives/9932>>
- 水産庁「水産物の消費動向(1)」<[http://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/h22\\_h/trend/1/t1\\_2\\_1\\_1.html](http://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/h22_h/trend/1/t1_2_1_1.html)>
- DIAMOND online「開店から100人待ち「平塚漁港の食堂」の経営力」<<http://diamond.jp/articles/-/69206>>
- DIAMOND online「地元の人知らない「平塚漁港」はいかに知名度を上げたか」<<http://diamond.jp/articles/-/68413>>
- 高橋信正(2013)『「農」の付加価値を高める六次産業化の実践』筑波書房
- 株式会社ロコロジ「とびきり新鮮！漁港初！平塚鮮魚の食堂」<<http://shokudo.locologi.jp/>>
- 農林水産省「6次産業化の取組事例集 農林漁業者団体など複数の農林漁業者による取組」<[http://www.maff.go.jp/j/shokusan/renkei/6jika/pdf/pdf/2712\\_6jika\\_jirei\\_2.pdf](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/renkei/6jika/pdf/pdf/2712_6jika_jirei_2.pdf)>
- 室屋 有宏(2014)『地域からの六次産業化～つながりが創る食と農の地域保障～』創森社
- 株式会社ロコロジ「湘南のオイシイをプロデュースする会社」<<http://locologi.jp/>>
- 紅谷町 BQ バール「やすくてウマイ、平塚の大衆バール」<<http://beniyacho.locologi.jp/>>

※ 参考とした Web 資料に関しては、2016 年 1 月 21 日 確認

【引用資料】

- 湘南ジャーナル「地産地消促進事業に「お墨付き」農水省の総合化事業計画に認定 平塚漁協」<<http://www.shonan-journal.com/archives/9932>>
- 株式会社ロコロジ「湘南のオイシイをプロデュースする会社」<<http://locologi.jp/>>
- 株式会社ロコロジ「やすくてウマイ、平塚の大衆バール 紅谷町 BQ バール」

<<http://beniyacho.locologi.jp/>>

※ 引用した Web 資料に関しては、2016 年 1 月 21 日 確認

※ また、文中の鉤括弧「」内はすべて 2015 年 8 月 5 日に行った株式会社ロコロジ代表取締役の常盤嘉三郎氏と平塚市漁業協同組合の伏黒哲司氏のインタビューより引用（一部要約）